**Почему разные люди выносят различные суждения на основании одной и той же информации**

Любая активность человека основывается на его прошлом опыте. Если прошлый опыт уникален, то и реакция разных людей на одну и ту же ситуацию будет различной. Разные люди помнят разное об одной и той же ситуации. Мы по-разному оцениваем одну и ту же проблему и по-разному ее решаем. Наше восприятие и мышление насквозь субъективны.[[1]](#footnote-1)

Мы воспринимаем не то, что существует в реальности, а то, что предлагает нам наша личная схема в связи с поступающими из внешнего мира сигналами. Большинство ответов на проблемные ситуации уже содержится в нашем прошлом опыте.

Весьма распространена следующая психологическая ошибка…

**Склонность к подтверждению** – отклонение, близкое по смыслу к отвержению новых идей. Суть его состоит в том, что человек оценивает как более достоверную ту информацию, которая подтверждает его мнение или принятое им решение по сравнению с информацией, которая этому мнению или решению противоречит. Человек не только относительно выше оценивает подтверждающую информацию, но и легче находит ее. Люди имеют тенденцию настоятельно искать данные, подтверждающие их убеждении, не вкладывая достаточных усилий в поиск данных, которые им противоречат. Мы любим быть правыми. Если мы верим в нашу правоту, мы всегда можем найти элементы действительности, подтверждающие нашу веру.

— Виктор, хочу тебя назначить директором по персоналу крупной компании. Не возражаешь?[[2]](#footnote-2)

*Виктор:* Да ладно тебе, Евгений, смеяться.

— Давай попробуем, ради книги, ненадолго. В течение года твоя служба приняла на работу 100 новых сотрудников. Как выяснить, насколько правильные решения вы приняли, наняв именно их?

*Виктор:* Ну, это просто. Надо опросить руководителей подразделений, где они работают, и все дела.

— Предположим, что вы проверили, как работают новые сотрудники, и обнаружили, что 95 из них выполняют свою работу компетентно и профессионально. Могут ли эти данные быть подтверждением вашей хорошей работы?

*Виктор:* Конечно.

— А как насчет учета тех людей, которых вы не приняли?

*Виктор:* Значит, по каким-то параметрам они нам не подходили.

— Предположим, что так. А можно допустить, что 100% из тех, кого вы не взяли на работу, заняли высокие посты в компаниях ваших конкурентов?

*Виктор:* Вот ты куда повернул... Теоретически — пожалуй, да. А как практически получить такие данные?

— Верно, подобную информацию бывает сложно или невозможно получить. Но из этого же не следует, что твой способ оценки вашей работы хорош.

*Виктор:* Действительно, все не так просто...

**Тенденция к подтверждению** — распространенная и существенная ошибка принятия решений. Поэтому кроме примера с кадровой службой разберем еще два примера из книги Д. Халперн[[3]](#footnote-3).

Мы защищаем наши толкования, постоянно ищем подтверждения своей правоты и склонны игнорировать все, что изобличает нас в заблуждениях. Потом мы пытаемся навязать свои суждения другим. Мы не в силах увидеть никакой логики или правоты в их взглядах. А это значит, что либо эти люди должны перемениться, либо они имеют «несомненно» нечистые намерения и им нужно помешать.
*П. Сенге*

Молодой врач осматривает пациента. Больной жалуется на жар и боль в горле. Врач должен поставить один диагноз из нескольких возможных. Он решает, что это, наверное, грипп. Врач спрашивает, чувствует ли больной ломоту во всем теле. И получает утвердительный ответ. Врач спрашивает, не появились ли эти симптомы несколько дней назад. Да. Это действительно так и было. Читателю уже ясно, что врачу следует, как минимум, задать вопросы, которые могут опровергнуть предполагаемый диагноз:

* вопросы относительно симптомов, которые не сопутствуют гриппу;
* вопросы относительно симптомов, которые характерны для других болезней с жаром и болью в горле.

— Виктор, давай решим задачку, Я дам тебе последовательность чисел Эта последовательность подчиняется простому правилу. Чтобы распознать это правило, ты составляешь собственную последовательность чисел и говоришь ее мне. А я скажу, соответствует ли твоя последовательность этому правилу. Ты можешь давать столько своих последовательностей, сколько тебе потребуется. Когда ты будешь уверен в том, что понял правило, то скажи мне его, а я скажу тебе, прав ли ты. Понятно условие?

*Виктор:* Вроде да.

— Вот моя последовательность: 2, 4, 6. Теперь ты должен сделать предположение о задуманном мной правиле и проверить свою гипотезу с помощью своей тестовой последовательности.

*Виктор:* Ну, пусть будет 14, 16, 18

— Да. Эта последовательность соответствует моему задуманному правилу.

*Виктор:* Тогда еще, вот: 130, 132, 134

— Да, эта последовательность тоже соответствует задуманному правилу.

*Виктор:* Тогда твое правило — возрастающая последовательность четных чисел.

— Нет, Виктор, мое правило другое. В этой простой учебной задачке есть я — тот, кто говорит тебе, прав ты или нет. В жизни задачи, как правило, не имеют ответа. Представь себе последствия, когда ты предположил решение, нашел парочку подтверждающих доводов, полностью поверил в правильность решения и на его основ начал реально действовать.

*Виктор:* Ну что же, пробуем сначала. 8, 12, 16.

— Годится.

*Виктор:* 100, 150, 300.

— Да, тоже соответствует моему правилу.

*Виктор:* Второе число — среднее арифметическое крайних чисел!

— Прости, опять неверно. Давай анализировать. Смотри, что ты делаешь. Ты рождаешь гипотезу и ищешь ее **подтверждения**. Для этого ты придумываешь тесты, которые должны подтвердить твою гипотезу. А попробуй придумать для твоей версии опровержение. Предложи мне тройку чисел, опровергающую твою же гипотезу. Если я скажу «да» — значит, твоя гипотеза неверна. Если я скажу «нет» — продолжай искать не только подтверждение, но и опровержение.

*Виктор:* Для моей первой гипотезы?

— Все равно. Давай для первой.

*Виктор:* 14, 16, 40.

— Да. Эта последовательность соответствует моему задуманному правилу.

*Виктор:* 7, 9, 11.

— Да.

*Виктор:* Эге, выходит, четность ни при чем! А вот так: 7, 11, 50!

— Да.

*Виктор:* Ага... Возрастание... Ну, погоди! 50, 11, 7!

Молодец, предполагая возрастание, ты даешь ряд чисел, который должен быть опровергнут, если я задумал возрастание. Нет, эта последовательность не соответствует моему правилу.

*Виктор:* Да ты просто задумал ряд возрастающих целых чисел, так? Гениально, Виктор!

Мы, как правило, имеем какую-то точку зрения на предмет. Чаще всего ограниченную и ошибочную. И автоматически ищем вещи, подтверждающие эту точку зрения, что укрепляет заблуждения. Необходимо опрокинуть ситуацию: искать не подтверждения, а опровержения! Тогда, если мы честно ищем, но не находим опровержения нашей позиции, она начинает заслуживать доверия.

Фундаментальная для научного познания идея поиска опровержений, а не подтверждений принадлежит К. Попперу.[[4]](#footnote-4) Не имея возможности останавливаться на этом подробнее, приведу только одну цитату из его книги «Объективное знание. Эволюционный подход»: «Мы никогда не можем быть абсолютно уверены в том, что наша теория не провалится. Все, что мы можем сделать — это искать ложное содержание нашей лучшей теории. Мы делаем это, пытаясь опровергнуть нашу теорию, подвергая ее суровым испытаниям с использованием всего имеющегося у нас объективного знания и всей нашей изобретательности. Конечно, всегда возможно, что наша теория будет ложной, даже если она выдержит все эти испытания — наш поиск правдоподобности это допускает. Но если она пройдет все эти испытания, то у нас может быть хорошее основание предположить, что... эта новая теория представляет собой лучшее приближение к истине, чем прежняя теория».

1. Настоящий материал цитируется по книге Евгения Ксенчука. [Системное мышление. Границы ментальных моделей и системное видение мира.](http://baguzin.ru/wp/?p=3502) Здесь и далее примечания мои. [↑](#footnote-ref-1)
2. Автор использует диалоги с виртуальным персонажем для разъяснения и оживления изложения ☺ [↑](#footnote-ref-2)
3. Халперн Д. Психология критического мышления. СПб: Питер, 2000 [↑](#footnote-ref-3)
4. В своей работе [Логика научного исследования](http://baguzin.ru/wp/?p=2240) Карл Поппер пишет, что не верифицируемость, а фальсифицируемость теории следует рассматривать в качестве критерия демаркации между наукой и метафизикой. [↑](#footnote-ref-4)